

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2014156251

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

山西三维集团股份有限公司
发展战略研究

Development and Strategy Research
of Shanxi Sanwei Group Co., Ltd

王玉柱

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015 年 9 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2015 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

精细化工具有品种多、高技术密集度、利润率较高的特点。其产品能有效保障和增进农、林、牧、渔的丰产和丰收，工业上为人们衣、食、住、行、用提供丰富多彩的产品。由于精细化工是一个高技术密集型行业，在国际国内市场上也一度成为“生财聚宝”的高经济效益行业，商业竞争十分激烈，各国都花大力气高度发展，为企业和国家带来了巨大经济效益。具体到我国，最近几年由于盲目扩产，部分精细化工所属行业产能过剩较为严重，各厂家大打价格战，甚至出现了恶性竞争，整体行业环境与以往有了巨大变化。

本文以精细化工行业中优秀品牌公司——山西三维集团股份有限公司（以下简称“三维公司”）为研究对象，由于精细化工行业涉及面非常广泛，本文着重研究分析了三维公司所属精细化工行业中 PVA 行业、BDO 行业的发展现状与特点。本文以企业战略管理理论为指导，与实践相结合，对三维公司所处的行业发展等外部环境、公司内部组织结构、经营状况、人力资源现状等进行了分析与探讨。本文采用 PEST 分析、波特五力分析模型、SWOT 分析、价值链分析等分析工具，从其竞争对手、产品等角度进行市场竞争分析。综合以上分析结果，本文指出三维公司未来应“充分发挥国企自身优势，挖掘企业内部资源潜力；尽快盘活或处置闲置资产；强化内部管理，全面降低成本；创新销售模式，寻找新的盈利增长点，实现扭亏为盈。”的短期战略目标。以及紧紧抓住“十二五”战略实施和新一届政府推行全面深化改革战略机遇期，充分利用上市公司融资平台和良好市场形象，依靠阳煤集团的资源和资金支持，加强新产品研发、新工艺引进、新技术突破，突出品牌建设，加快产品升级换代，突出产业链向高端化延伸，培育新的核心竞争力，实现产业规模和经济效益同步扩张。”的长期战略目标。提出了以成本领先战略和差异化竞争战略相结合的竞争战略，提出了公司加强财务管理、加强销售管理、加强人力资源管理、加强技术开发及创新、加强信息化管理等战略实施措施建议。

关键词：三维； 战略发展； 精细化工产品

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Because Fine Chemicals is a high-tech-intensive industry both in international and domestic markets, which also becomes highly effective wealth creation industry, commercial competition between the various chemical companies is more and more fierce. Since it has brought huge economic benefits for businesses and the state, for China, in recent years, due to the blind expansion, some fine chemical industry show serious overcapacity, price war is everywhere between manufactories. Momentum of vicious competition is more and more clear, which means the overall industry environment has a huge change.

In this paper, the author takes one of excellent brands of fine chemical industry-Shanxi Sanwei Group Co., Ltd. (SXSX for short) for the analysis. Since the fine chemical industry covers a very wide range, this paper focuses on PVA and BDO that SXSX covers.

Based on the guide of corporate strategic management theory, this paper focuses on the combining of theory and practice, takes deep research on the external environment, structure, operating conditions, and other organizations on human resource situation in SXSX. By using PEST analysis, Porter's five forces analysis model, SWOT analysis, value chain analysis, this paper does the market competition analysis in the view of competitors, products, etc.

Based on the above analysis, This paper indicates that, SXSX should “expand strength of state-owned company, optimize resources allocation and full excavate resources potentialities, revitalize the idle assets, strengthen internal management, lower the cost, innovative sales model to find new profit growth point” which is the short-term strategic goals, and “seize the implementation of the Twelfth Five Plan strategy and the comprehensive strategic opportunity of deepening reform of new government, make full use of the listed company financing platform and the good market image, rely on YANGQUAN COAL INDUSTRY(GROUP)CO.,LTD resources and financial support, strengthen the research and development of new products, new technology introduction, new technology breakthrough, highlight the brand construction, speed up product upgrading, highlight the industrial chain, foster new core competitiveness” which is long-term strategic goals in SXSX in the future. This paper also suggests that SXSX should put forward a cost leadership strategy and

differentiation strategy combining competitive strategy, strengthen financial management, sales management, human resources management and development and innovation, strengthen the implementation of information management and other strategic initiatives.

Key words: SANWEI; strategic development; fine chemical products

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和意义	1
一、国内外精细化工行业发展现状.....	1
二、精细化工行业发展趋势.....	2
第二节 研究对象和主要内容	3
一、论文研究对象.....	3
二、研究的主要内容和方法.....	3
第二章 相关战略管理理论综述	5
第一节 主要战略管理理论	5
一、企业战略的层次.....	5
二、竞争战略理论综述.....	6
第二节 战略主要分析工具	7
一、PEST 分析	7
二、波特五力分析模型.....	8
三、BCG 矩阵分析	9
四、SWOT 分析	11
五、价值链分析.....	12
第三章 三维公司内部环境分析	14
第一节 三维公司简介	14
一、三维公司总体情况.....	14
二、三维公司发展历程.....	14
三、三维公司的组织架构.....	17
第二节 三维公司价值链分析	17
第三节 三维公司经营现状分析	21
第四节 三维公司产品分析	25
第四章 三维公司外部环境分析	29
第一节 企业外部环境分析	29

一、政治环境.....	29
二、经济环境.....	30
三、社会环境.....	31
四、技术环境.....	31
第二节 精细化工行业环境分析	32
一、精细化工行业现状分析.....	32
二、PVA 简介及市场分析	32
三、BDO 简介及市场分析	35
第三节 精细化工行业竞争性分析	37
一、现有竞争对手分析.....	37
二、新进入者的威胁.....	39
三、供应商的议价能力.....	42
四、购买者的议价能力.....	43
五、替代品的威胁.....	44
第五章 三维公司发展战略选择	46
第一节 SWOT 分析	46
一、优势与劣势.....	46
二、机遇与威胁.....	48
第二节 三维公司战略选择	50
一、三维公司公司层战略.....	50
二、三维公司竞争战略.....	51
三、三维公司职能战略.....	52
第六章 战略实施措施研究	53
第一节 加强财务管理	53
一、做好全面预算工作，向财务管理要效益.....	53
二、全力推进成本管控工作.....	53
三、盘活或处置闲置资产	54
四、搞好物资采购管理.....	54
五、实行生产消耗定额管理.....	55

第二节 加强人力资源管理	55
一、注重专业人才的开发引进.....	55
二、建立以业绩为导向的激励政策.....	56
三、加强劳动用工管理.....	57
四、建立人员合理流动制度.....	57
五、重点培养企业管理人才	57
第三节 加强技术开发及创新	57
一、现有业务技术创新模式选择.....	57
二、搭建覆盖全集团的企业技术中心.....	58
三、完善技术创新绩效评价体系.....	58
四、编制好科技发展中长期规划.....	59
五、重视对知识产权的积累和保护.....	59
第四节 加强销售管理	59
一、建立销售团队.....	59
二、分产品进行专业销售.....	60
三、尽快建立电商交易平台.....	60
四、塑造强势品牌.....	60
五、搞好售后服务.....	61
六、全力开发国际市场.....	61
第五节 加强信息化管理	61
一、信息化管理的重要意义.....	61
二、信息化建设现状.....	62
三、信息化建设内容.....	62
四、信息化建设阶段.....	62
五、信息化建设预期实施效果.....	63
第七章 结 语	65
参考文献.....	66
致 谢.....	67

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究背景和意义

本文研究的企业对象是山西三维集团股份有限公司(以下简称“三维公司”),该集团自 1970 年建厂开始,经过了 40 余年的发展,企业从无到有,由弱转强,成为山西省乃至全国有机精细化工行业的龙头,但自 2008 年国际经济危机以来,受国际国内经济形势、同行业产能迅速扩张等因素的影响,三维公司经营每况愈下,急需找到一条突破困境、扭亏为盈、转型升级的路子。

一、国内外精细化工行业发展现状

化工行业在国民经济中起着非常重要的作用,是各个行业的基础产业和支柱产业,从一定程度上讲,化工行业反映了一个国家的产业发展水平和经济发展水平。精细化工是当今化学工业中最具活力的新兴领域之一,是新材料的重要组成部分。精细化工产品^①种类多、附加值高、用途广、产业关联程度大,直接服务于国民经济的诸多行业和高新技术产业的各个领域。大力发展精细化工已经成为世界各国调整化学工业结构、提升化学工业产业能级和扩大经济效益的战略重点。精细化工产值占化工总产值比例的高低,已经成为衡量一个国家或地区化工工业发达程度和化工科技水平高低的重要标志。

国际上精细化工已有 40—50 个门类,10 万多个品种。精细化工包含的领域很广,不同的国家有不同的定义,通常来说,精细化工包含了医药、农药、有机颜料涂料、合成材料、食品及饲料添加剂、维纤用化学品、胶粘剂、水处理剂、催化剂、汽车用化学品、润滑油添加剂、电子化学品、生化产品等,随着经济及科技的不断发展,精细化学品的应用领域还在不断扩大。

多年来,世界各国化学工业产业都将精细化工作为石油和化学工业的发展战略重点,同时也将精细化工发展作为衡量国家综合国力与综合技术水平的标志。目前,国外化学工业结构中精细化工的比重(精细化工率)上升的速度非常迅速,

^① 冯胜 主编 《精细化工手册》上 广东科技出版社 1993 年版

到 20 世纪 90 年代末精细化工在发达国家的比重已达 55%—60%。美国 20 世纪 70 年代是 40%，20 世纪 80 年代上升为 45%，20 世纪 90 年代已经达到 55% 左右；日本也由 20 世纪 70 年代的 35% 上升到目前的 50% 以上；德国由 20 世纪 70 年代 39% 上升到目前 65% 左右。

我国精细化工发展起步较晚，从上世纪 80 年代开始，经过 20 多年的发展，在上世界末我国的精细化工率仅仅达到了 35%。由于基数庞大，就总量而言，我国已经成为世界上主要精细化工生产国之一，染料产量、农药产量、涂料产量均位居世界前三位。但作为发展中国家，化学工业的首要任务是保证吃穿问题，国家致力于大力发展化肥、农药、农膜、灌溉用橡塑管带原材料合成和橡胶加工，大力发展合成纤维、合成橡胶和合成树脂等产品。而在较高技术含量、高附加值的产品方面涉足较少，比如基因工程、纳米技术等尖端精细化工在部分发达国家已经初具规模，但在我国才刚刚起步。与发达国家相比，我国精细化工行业存在的突出问题首先是产品结构不合理，高科技所占比例较低，在许多相对优势的领域也没有形成经济优势，且大部分传统产品也缺乏国际竞争力。其次是创新能力弱，人才资源不足，特别是阻碍精细化工发展的体制性因素较为突出。三是环境污染已经成为精细化工行业持续发展的重要制约因素。

二、精细化工行业发展趋势

（一）产品种类越来越多

近些年来，能源、原材料、航天、信息技术、生物技术不断发展，而精细化学工业品在这些领域都有着广泛的用武之地。发展高技术含量、高附加值的新产品是产业结构调整的方向。比如在保健食品和各种改变结构的食品生产中都离不开食品添加剂，在航天技术、信息技术的发展中需要性能更加先进的新材料，在现代医学上所用的各种人造器官材料，越来越高级的汽车配件材料也属于精细化学品等。由于我国经济发展速度迅猛，为了满足经济发展正常需要，在精细化工率不断提高的同时，精细化学品的种类也会越来越多。目前，我国化学工业正全方位由粗放型向专业化和精细化方向发展，尤其是化工新材料和特种化学品产业将在“十二五”期间继续快速发展，对精细化工行业是一个发展机遇。

（二）规模集聚效应越来越高

国内精细化工行业集中程度较低，有较大数量的中小型企业遍布在全国各地，缺乏系统的规划，造成重复建设和资源浪费，而真正的骨干企业相对较少，有的企业所需原料甚至要从上千公里用汽车来拉运，有的企业由于生产工艺落后，排出的“三废”污染严重。近期国家已出台了限制高污染行业和消除产能过剩的一系列政策，将更加注重产业结构调整、注重产业规模效应，政府已经致力于建设大型化工园区来承接和转移部分落后企业。

（三）向着绿色环保方向发展

化学工业是我国众多行业中的能耗大户，约占全国能耗的 10%，工业系统的 20%，化工行业在为全球经济作出巨大贡献的同时，也是工业气体以及废物排放的重点领域，化学工业中的低碳经济也将被提上议事日程，CO₂ 排放贸易、CO₂ 捕捉回收利用等都将作为未来化工企业必须面对的现实问题。目前，全球化工产业正向“深绿”发展，主要动力既包括日益严格的环保法规（比如欧盟 REACH 法规），也包括不断增加的消费者对于节能产品和使用可循环原材料的产品需求。如何顺应低碳经济发展的形势，搞好节能减排增效、进而抓住机遇谋求新的、更好的发展，已成为全球化工产业界的共同任务和重要目标。此外，绿色环保发展也符合国家环境污染治理、注重生态环境保护、全力建设美丽中国的战略构想。

第二节 研究对象和主要内容

一、论文研究对象

本文以三维公司为研究对象，以企业战略管理理论为指导，与实践相结合，通过分析其所在精细化工行业的外部大环境，面临的恶劣竞争局面和企业自身内部情况，研究三维公司未来战略发展的方向，并在战略选择和战略实施方面提出一些构想和意见，以供三维公司摆脱目前市场困境，实现转型发展参考，也可供同类行业企业借鉴。

二、研究的主要内容和方法

本文共分为七章，各章节主要内容如下：

第一章是绪论，介绍论文研究背景；

第二章是列举了本文涉及的相关战略管理理论，为后续的战略分析提供理论依据。

第三章是三维公司内部环境分析。对三维公司进行了内部价值链分析。系统介绍了三维公司的历史沿革，组织架构、经营现状、人力资源现状、各产品现状。

第四章是三维公司外部环境分析。运用 PEST 对企业所处的外部宏观环境进行分析，简单分析了三维公司产品所属行业环境，然后采用波特五力分析模型进行竞争性分析。

第五章运用 SWOT 分析法系统分析了三维公司所面临的优势、劣势、机遇和挑战，提出公司未来的战略选择。

第六章是三维公司战略实施。从财务管理、人力资源管理、技术开发及创新、销售管理、信息化管理方面论述如何有效支持战略实施。

第七章是结语。对三维公司未来发展建设进行展望，提出了本文的不足之处及还需要深入进行研究的问题。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.